

УДК 332.12 DOI: 10.14451/1.254.98

Бизнес-аналитика как ключ к конкурентоспособности российских организаций

© 2026 **Фатеева Татьяна Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: tnfateeva@fa.ru

© 2026 **Лукьянченко Мария Сергеевна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский филиал).

E-mail: marylukyanchenko@yandex.ru

Ключевые слова: бизнес-анализ, стейкхолдеры, бизнес-процесс, управление, автоматизация, принятие решений.

В современной экономической среде аналитика становится незаменимым инструментом для принятия стратегических и тактических решений хозяйствующими субъектами. Бизнес-анализ помогает исследовать потребности организации, выявлять возможности для внедрения изменений и разрабатывать решения, способные принести дополнительную ценность стейкхолдерам. На примере ООО «Народная торговая компания» показано, как внедрение бизнес-анализа позволяет преодолеть ограничения традиционного анализа, обеспечивая глубину понимания причин изменений и точек роста эффективности.

В сегодняшних экономических реалиях аналитические инструменты, предназначенные для формирования как стратегических, так и тактических целей, становятся важным фактором успешного функционирования крупных компаний. Дело в том, что жизнеспособность крупного бизнеса напрямую связана с его способностью оперативно и рационально реагировать на перемены во внешней среде, принимая эффективные меры по адаптации и дальнейшему развитию.

Традиционный подход к анализу хозяйственной деятельности в значительной степени направлен на обоснование решений, направлен-

ных на сохранение устойчивости и стабильного функционирования предприятий, однако он не предназначен для обеспечения аналитической поддержки управления изменениями. Более того, существующий комплексный анализ не полностью удовлетворяет текущие управленческие нужды, его методология считается устаревшей и не отвечает современным экономическим условиям, что дало толчок развитию нового направления – бизнес-анализа, активно применяемого как в России, так и за рубежом [6].

Бизнес-анализ представляет собой деятельность, ориентированную на выявление потребностей компании, выработку и внедрение изменений, разработку решений, ценных для заинтересованных сторон – стейкхолдеров. Он может осуществляться как в рамках отдельных проектов, так и на протяжении всего жизненного цикла организации [7]. Его задача – дать характеристику текущего состояния компании, прогнозировать её дальнейшее развитие и определять конкретные действия, необходимые для достижения поставленных целей [8].

Таким образом, потребность в управлении изменениями и адаптации действующих предприятий породила новый подход в аналитической деятельности – бизнес-анализ, который позво-

ляет гибко управлять изменениями, опираясь на потребности организации и требования заинтересованных сторон.

Особенно остро стоит вопрос о сочетании традиционного финансового анализа с процессно-ориентированным бизнес-анализом, что приобретает особую актуальность для российских компаний. Ярким примером сочетания необходимости и синергии такого подхода является практический кейс ООО «Народная торговая компания».

Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Народная торговая компания» за 2022–2024 гг., представленная в таблице 1, выполнена на основе данных бухгалтерской отчетности.

Таблица 1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Народная торговая компания» за 2022–2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Изменение 2024 года к показателям:			
				2022 года		2023 года	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	108900	383763	928413	819513	852,5	544650	241,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	87708	329810	718588	630880	819,3	388778	217,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	21192	53953	209825	188633	990,1	155872	388,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3618	2615	18209	14591	503,3	15594	696,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	437	1584	6560	6123	1501,1	4976	414,1
Величина внеоборотных активов, тыс. руб.	95	227,5	277,5	182,5	292,1	50	122,0
Величина оборотных средств, тыс. руб.	7645,5	25610,5	69595	61949,5	910,3	43984,5	271,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2072,5	6263,5	7816	5743,5	377,1	1552,5	124,8
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	7391	24339,5	57003,5	49612,5	771,3	32664	234,2
Собственный капитал, тыс. руб.	224,5	1241	4346,5	4122	1936,1	3105,5	350,2
Заемный капитал, тыс. руб.	7391	24339,5	57003,5	49612,5	771,3	32664	234,2
Фондоотдача	1146,32	1686,87	3345,63	2199,32	291,9	1658,76	198,3
Оборачиваемость оборотных активов	14,24	14,98	13,34	-0,90	93,7	-1,64	89,0

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Народная торговая компания» за 2022–2024 гг. (Продолжение таблицы)

Показатели	2022	2023	2024	Изменение 2024 года к показателям:			
				2022 года		2023 года	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Оборачиваемость дебиторской задолженности	52,55	61,27	118,78	66,24	226,1	57,51	193,9
Рентабельность активов, %	5,65	6,13	9,39	3,74	166,3	3,26	153,1
Рентабельность продаж, %	0,40	0,41	0,71	0,31	176,1	0,29	171,2
Рентабельность собственного капитала, %	194,65	127,64	150,93	-43,73	77,5	23,29	118,2

Анализ основных показателей деятельности компании, проведенный в таблице 1, за период 2022–2024 гг. демонстрирует впечатляющий рост выручки и прибыли. Выручка увеличилась почти в девять раз, валовая прибыль – почти в десять раз, а чистая прибыль достигла шестикратного роста. Такое резкое увеличение объемов достигается как за счет агрессивной коммерческой политики, так и благодаря оптимизации внутренних процессов. Положительная динамика отмечается и в отношении эффективности управления ресурсами: фондоотдача растет, хотя оборачиваемость оборотных активов слегка снизилась, что компенсируется улучшением оборачиваемости дебиторской задолженности и ростом рентабельности активов и продаж. Тем не менее, сохраняется угроза зависимости от заемного капитала, доля которого стремительно увеличивается, что сигнализирует о необходимости укрепления собственной финансовой устойчивости.

Финансово-хозяйственный анализ традиционно базируется на оценке выручки, прибыли и рентабельности, являясь надежным инструментом для фиксации итогов деятельности компании. Он позволяет установить точные факты о событиях в компании, продемонстрировать динамику и выявить общие тенденции. Действительно, на примере ООО «Народная торговая компания» видно, что классический анализ прекрасно справляется с фиксацией роста и достижений [1].

Но для организации, стремящейся не просто стабильно функционировать, а активно развиваться в условиях жесткой конкуренции, такого анализа явно недостаточно. Гораздо важнее понять причины всплесков или падений различных показателей, выявить источники этих изменений и определить пути для повышения эффективности.

Именно здесь вступает в игру бизнес-анализ – современная альтернатива традиционному финансовому анализу. Бизнес-анализ нацелен на процессно-ориентированный подход, спускающийся с уровня обобщенных финансовых показателей к уровню конкретных задач, операций и решений. Его цель – не просто зафиксировать результат, а понять механизм его формирования, выявить скрытые взаимосвязи и факторы влияния [9]. Там, где традиционный анализ констатирует низкую рентабельность продаж, бизнес-анализ вскрывает причины: какие именно звенья цепочки создания ценности (закупка, логистика, реализация) приводят к снижению маржи, и предлагает четкие KPI для эффективного управления.

Следовательно, замена анализа последствий управлением причинами и составляет ядро внедрения бизнес-анализа. На примере ООО «Народная торговая компания» ясно, что для реализации этого принципа на практике необходимо выстроить для каждого ключевого бизнес-процесса систему измеримых показателей, охватывающих ключевые аспекты деятельности:

производительность, издержки и качество. Показатель производительности отражает эффективность использования ресурсов, издержки характеризуют стоимость полученного результата, а качество показывает, насколько результат соответствует ожиданиям [5].

В результате проведенного анализа была разработана специальная система сбалансированных показателей и ключевых операционных процессов. Эта таблица иллюстрирует, как абстрактные цели повышения эффективности превращаются в конкретные, измеримые метрики, управляющие процессом (табл. 2).

Таблица 2. Сбалансированные показатели по основным бизнес-процессам ООО «Народная торговая компания».

Бизнес-процесс	Производительность (Эффективность)	Издержки (Экономичность)	Качество (Результативность)
Управление закупками	<ul style="list-style-type: none"> – объём закупок, ед./руб. (в расчёте на одного менеджера). – скорость заключения договора (среднее время от запроса до подписания). – выполнение плана закупок (по ассортименту и объёму), %. 	<ul style="list-style-type: none"> – средняя стоимость закупочной единицы (руб.) – процент транспортных расходов от стоимости закупки. – экономия от переговоров/тендеров (руб. или %). 	<ul style="list-style-type: none"> – надёжность поставщиков (% поставок в срок). – качество закупаемого товара (% брака/ возвратов от поставщиков). – полнота и корректность договоров (% договоров без юридических замечаний).
Управление логистикой и хранением	<ul style="list-style-type: none"> – грузооборот склада (ед./руб. в день/месяц). – производительность погрузки/ разгрузки (коробок/паллет в час на одного грузчика). – коэффициент использования ТС (загруженный пробег к общему). 	<ul style="list-style-type: none"> – себестоимость хранения (руб. на ед. товара в месяц). – себестоимость отгрузки (руб. на один заказ/отгрузку). – затраты на инвентаризацию (руб. или человеко-часы). 	<ul style="list-style-type: none"> – точность отгрузки (% заказов без ошибок). – сохранность товара (% потерь от боя, порчи, хищений). – оптимальность хранения (% использования полезной площади склада).
Управление продажами	<ul style="list-style-type: none"> – товароборот на одного продавца (руб./смена). – скорость обслуживания (среднее время на одну транзакцию). – конверсия (% посетителей, совершивших покупку). 	<ul style="list-style-type: none"> – трудозатраты на продажи (ФОТ отдела продаж к выручке, %). – затраты на привлечение клиента (маркетинг/реклама на одного покупателя, руб.). 	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворённость клиентов (CSI/NPS) (оценка по опросам или отзывам). – количество рекламаций/ возвратов (абсолютное число или % от продаж). – профессионализм продавцов (оценка по результатам тайных покупателей или тестирования).

Создание системы измерения показателей позволяет переключить управление с простого реагирования на возникшие проблемы на активный контроль и управление процессами [4]. Руководитель отдела закупок получает возможность наблюдать не только общую сумму закупок, но и детализировать её по надёжности и качеству поставщиков; специалист по логистике концентрируется не столько на расходах, сколько на

оптимальном балансе между скоростью доставки, стоимостью и точностью выполнения заказов; руководитель отдела продаж может воздействовать не только на объем выручки, но и на качество обслуживания клиентов, что напрямую влияет на их долгосрочную приверженность бренду.

Этот сдвиг – от ретроспективного анализа финансовых результатов к планированию и контролю будущих бизнес-результатов через совершенствование процессов – и является сущностью современного бизнес-анализа, без которого достижение качественно нового уровня развития организации невозможно.

Далее последовало отдельное рассмотрение каждого бизнес-процесса и определение их эффективности. Например, бизнес-процесс «Закупка товаров» (1) состоит из нескольких взаимосвязанных стадий, которые необходимо по-

дробно обозначить для дальнейших аналитических действий. Краткую систематизацию всех компонентов данного процесса можно увидеть в таблице 3.

Запуск процесса закупки товаров для последующей реализации начинается с информации, поступающей от администрации компании, содержащей перечень необходимых товаров. Первым шагом является поручение руководителя специалисту по закупкам проанализировать рынок в выбранных категориях товаров.

Таблица 3. Структура бизнес-процесса 1.

Подпроцесс	Результаты	Исполнитель
Подборка поставщиков товаров в магазин (мониторинг рынка производителей мясной продукции)	Перечень поставщиков, готовых работать с ООО «НТК», с указанием направлений работы (что будут поставлять)	Директор, специалист отдела снабжения
Предварительные переговоры об объемах и сроках требуемых поставок, количестве и качестве товара	Устные или письменные договоренности с поставщиками в виде коммерческих предложений, заявок на поставки и т.п.	Специалист отдела снабжения, в отдельных случаях – директор
Заключение договоров с поставщиками продукции	Заключенные договоры на поставку товаров	Бухгалтер, директор
Процесс закупки товарами	Перечисление оплаты поставщику за конкретный товар (перечень товаров)	Бухгалтер, специалист отдела снабжения
Транспортировка товаров	Товары появляются на складе ООО «НТК» и являются собственностью компании	Второй специалист отдела снабжения и транспортировки (логист), бухгалтер

В результате изучения бизнес-процесса «Закупка товаров» были выявлены следующие недостатки:

- неполноценная передача полномочий функциональным специалистам, что вызывает повышенную нагрузку на руководителя и его вмешательство в оперативные вопросы;
- отсутствие в штате профессионально подготовленного маркетолога, способного проводить глубокие исследования рынка, подбирать оптимальных поставщиков и изучать предпочтения потребителей.

Бизнес-процесс «Управление логистикой и хранением» (1) направлен на подготовку товаров к последующей продаже. Основным ресурсом данного процесса служат товары, закупленные у внешних поставщиков. Основные этапы этого процесса сведены в таблицу 4.

Таблица 4. Структура бизнес-процесса 1.

Подпроцесс	Результаты	Исполнитель
Приемка товара на склад и его оприходование, ценообразование	Фиксация количества товара, характеристик в первичной документации (товарные накладные, приходные ведомости и т.п.), выявление и возврат поставщику бракованного, просроченного товара при наличии	Зав. отделом складирования, сортировки и упаковки, бухгалтер
Контроль качества реализуемой продукции		Специалист отдела контроля качества
Сортировка товара по группам	Документы по каждой группе товаров в отдельности (инвентаризационные ведомости), информация о конечных отпускных ценах потребителю	Специалист отдела складирования, сортировки и упаковки, бухгалтер
Упаковка товаров для реализации их покупателям	Упакованные товары, готовые к продаже	Продавцы
Перемещение товара со склада в торговый зал	Товар появляется в торговом зале магазина	Продавцы

При изучении бизнес-процесса «Управление логистикой и хранением» были выявлены следующие недостатки:

- функции контроля качества и приёма товара частично пересекаются, что приводит к избыточности трудовых ресурсов и замедлению процессов;
- отсутствие должности мерчандайзера, ответственного за эффективное размещение товаров в торговом зале, что негативно сказывается на скорости и успешности продаж.

Бизнес-процесс «Продажа товара» (3) является многослойным и включает ряд элементов, схематично представленных в таблице 5. Среди недостатков процесса можно выделить:

- отсутствие альтернативных каналов сбыта, кроме прямых продаж, что сужает возможные рынки сбыта и ограничивает аудиторию потребителей;
- невнимание к обслуживанию клиентов после совершения покупок, что понижает лояльность и снижает вероятность повторных обращений.

Таблица 5. Структура бизнес-процесса 3.

Подпроцесс	Результаты	Исполнители
Встретить клиента, предложить ему товар, заинтересовать		
Проконсультировать клиента по вопросам приобретения основного товара и сопутствующих товаров	Лояльный клиент	Продавцы
Реализовать товар	Оплата от клиента	
Дневную выручку сдать инкассатору	Приходные банковские документы	

Эффективность бизнес-процессов компании целесообразно определять с помощью набора специфических показателей, разработанных специально для анализа каждого отдельного процесса [3]. Эти показатели являются относитель-

ными индикаторами, позволяющими судить о качестве работы процессов, но они не должны восприниматься как окончательные оценки деятельности компании в целом. Ввиду отсутствия исчерпывающих данных о функционировании

склада, анализ эффективности процессов будет проводиться исключительно по процессам 1 и 2.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность процесса типа А (например, закуп), является коэффициент производительности (ПрА), определяемый отношением количества успешно закрытых контрактов к общему числу потенциальных возможностей. В 2024 году специалисты компании исследовали свыше 250 потенциальных поставщиков, направили коммерческие предложения 60 из них, результатом чего стало заключение контрактов с 32 организациями. Следовательно, коэффициент ПрА составил $32/60 \approx 0,53$, или 53%, что признается допустимым, если превышает минимальное значение в 20%.

Другой значимый индикатор – коэффициент издержек (Из), который в данной ситуации вычисляется отдельно по каждому виду товаров, поскольку отсутствует информация о затратах на уровне всей компании. Например, партия колбасного изделия «Необыкновенная» первоначально предполагалась к закупке по цене 220 руб./кг, однако в результате переговоров удалось снизить цену до 195 руб./кг. Отсюда коэффициент Из равен $195/220 \approx 0,886$, или 88,6%, оптимальным уровнем для которого является показатель не выше 100%.

Подобная оценка можно проводится по каждому товару и объединить результаты в общий итоговый показатель (табл. 6).

Таблица 6. Оценка эффективности бизнес-процессов 1 и 2.

Показатели	Бизнес-процесс 1			Бизнес-процесс 2		
	критерий	норматив, %	значение	критерий	норматив, %	значение
Производительность	Количество заключенных договоров	20	53	Количество покупателей, обслуженных за час	10	10
Издержки	коэффициент издержек по закупкам	100 и менее	86	Время, затраченное на обслуживание одного покупателя	5	5
Качество	Отбракованная продукция	не выше 25	5	Уровень обслуживания	Высокий	Высокий

Эффективность функционирования бизнес-процесса можно оценить через показатель возвратов товаров поставщику, иными словами, через удельный вес бракованной продукции, образовавшейся по различным причинам. В ООО «НТК» данный показатель составил лишь 5% от общего объема поставок, что полностью соответствует внутренним нормативам компании (установлено ограничение – не более 25% брака). Превышение данного лимита сигнализирует о серьезных сбоях в работе снабжения и низком уровне эффективности снабженческих операций.

Оценка показателей бизнес-процесса 2 показала простоту и прозрачность расчета большинства показателей, значительная часть которых носит качественный характер. Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод, что в целом эффективность бизнес-процессов компании соответствует высоким стандартам. Для получения всесторонней оценки результативности деятельности компании применялся показатель рентабельности продаж, исчисляемый как отношение величины чистой прибыли к общему объему продаж. Важно подчеркнуть, что в динамическом сравнении за периоды с 2023

по 2024 год показатель рентабельности ухудшился и опустился ниже нормативного уровня в 15%, который был принят за точку отсчета.

Причиной подобного снижения рентабельности стало увеличение себестоимости продукции, обусловленное подорожанием сырья и комплектующих от внешних поставщиков, что оказало негативное влияние на величину чистой прибыли компании. Помимо этого, в анализируемом периоде не было зафиксировано существенного роста выручки, что дополнительно осложнило сложившуюся ситуацию [2]. Повышение эффективности и конкурентоспособности компании требует совершенствования бизнес-процессов. Исследование подтверждает, что бизнес-анализ, использующий систему сбалан-

сированных показателей, превосходит традиционные аналитические методы, так как позволяет не только фиксировать текущие результаты, но и выявлять глубинные причины изменений и проблемные зоны. Классический финансовый анализ, как показывает случай ООО «НТК», не способен дать полноценные ответы на управленческие вопросы и объяснить низкую эффективность. Напротив, бизнес-анализ выявляет причины падения рентабельности, такие как высокие логистические издержки, плохое качество поставок или неэффективность отделов продаж. Синтез бизнес-анализа и традиционного финансового анализа создает целостную систему управления, существенно увеличивая устойчивость и эффективность компании.

Библиографический список

1. Боровкова Э. К. Управление рисками в организациях при помощи современных цифровых решений // Сборник научных трудов IV-й Национальной научно-практической конференции (с международным участием). – Орел, 2025. – С. 15–21. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_82422617_53369576.pdf (дата обр. 14.01.2026).
2. Губанова Е. В. Применение abc-xyz анализов в системной оценке товарного ассортимента для повышения операционной эффективности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 10–2. – С. 184–191. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_84080612_89849679.pdf (дата обр. 18.01.2026).
3. Губанова Е. В., Самошенкова К. А. Оптимизация бизнес-процессов компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 3–1. – С. 39–46. – URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?id=80661995> (дата обр. 18.01.2026).
4. Зенкина И. В. Анализ требований как приоритетное направление бизнес-анализа и инструмент обеспечения эффективности бизнеса // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 3. – С. 78–97. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80463175_28772561.pdf (дата обр. 19.01.2026).
5. Зенкина И. В. Бизнес-анализ и бизнес-аналитика: развитие в условиях цифровизации // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – Т. 22, 4 (535). – С. 646–671. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50788863_23387887.pdf (дата обр. 19.01.2026).
6. Фатеева Т. Н. Цифровизация и моделирование бизнес-процессов: современные подходы и инструменты для повышения эффективности // Экономические науки. – 2024. – 11(240). – С. 115–118. – URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202411_115.pdf (дата обр. 12.01.2026).
7. Фатеева Т. Н., Лукьянченко М. С. Цифровизация агропромышленного комплекса России: опыт и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 11–1. – С. 123–129. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_86310971_70807626.pdf (дата обр. 15.01.2026).
8. Фатеева Т. Н., Симашева О. А. Совершенствование инструментария бизнес-анализа финансового развития предприятия // Калужский экономический вестник. – 2025. – № 3. – С. 23–28. – URL: https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=534397 (дата обр. 14.01.2026).
9. Чернышова Ю. Г. Проблемы развития бизнес-анализа в России // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 7. – С. 58–64. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43482> (дата обр. 19.01.2026).